

BAB II

PARTISIPASI ANGGARAN, PERSEPSI INOVASI DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PERBANKAN

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989), adalah sebagai berikut: “Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan”.

Menurut Mulyadi (1993), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan.

Munandar (2001:1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut: “Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Menurut Mulyadi (2001), “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu

tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (programming)".

Sedangkan definisi anggaran menurut R.A. Supriyono (2000:40), "Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun".

2.1.2. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2005), Anggaran mempunyai karakteristik :

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam keadaan tertentu.

2.1.3. Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa kegunaan (manfaat). Marcono dan Segel (1989) dalam Puspaningsih (2002) menyatakan bahwa anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan. Anggaran sebagai hasil dari negosiasi diantara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi, maka anggaran mewakili *consensus* mengenai tujuan kegiatan dimasa yang akan datang.
2. Anggaran sebagai *blueprint* kegiatan perusahaan, sehingga anggaran dapat merefleksikan prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen (divisi lain) dalam organisasi maupun dengan *top management*.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan organisasi.

2.1.4. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Brownell (1982) mendefenisikan bahwa anggaran adalah suatu proses partisipasi individu akan dinilai dan mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut.

Menurut Brownell 1982, (dikutip dalam Kunwaviyah Nurcahyani, 2010) definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci, yaitu:

- a. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- b. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.

- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- d. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

2.2. Bank dan Perbankan

Menurut Taswan, (2010) pengertian bank sering disamakan dengan pengertian perbankan. Padahal dua hal yang sangat berbeda. Bank hanya mencakup aspek kelembagaan. Ada beberapa pengertian ataupun definisi bank yaitu:

- a. Menurut Joseph Sinkey, bahwa yang dimaksud bank adalah *department store of finance* yang menyediakan berbagai jasa keuangan.
- b. Menurut *dictionary of banking and financial service by Jerry Rosenberg* bahwa yang dimaksud bank adalah lembaga yang menerima simpanan giro, deposito, dan membayar atas dasar dokumen yang ditarik pada orang atau lembaga tertentu, mendiskonto surat berharga, memberikan pinjaman dan menanamkan dananya dalam surat berharga.
- c. Menurut UU no. 10 Tahun 1998 (revisi UU no 14 Tahun 1992) bahwa yang dimaksud bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari

masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank adalah sebuah lembaga atau perusahaan yang aktivitasnya menghimpun dana berupa giro, deposito tabungan dan simpanan yang lain dari pihak yang kelebihan dana (*surplus spending unit*) kemudian menempatkannya kembali kepada masyarakat yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*) melalui penjualan jasa keuangan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat banyak. Sedangkan perbankan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

2.2.1. Karakteristik Bank

Pemahaman terhadap karakteristik bank menurut Taswan, (2010) sangat diperlukan dalam mengelola bank. Beberapa karakteristik bank antara lain :

- a. Bank adalah lembaga yang berperan sebagai lembaga perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus spending unit*) dengan mereka yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*), serta berfungsi untuk memperlancar lalu lintas pembayaran giral. Kegiatan tersebut dilakukan atas dasar falsafah kepercayaan.
- b. Bank juga merupakan industri yang kegiatannya mengandalkan kepercayaan sehingga harus selalu menjaga kesehatannya. Pemeliharaan

kesehatan bank antara lain dengan pemeliharaan kecukupan modal, kualitas aktiva, manajemen, pencapaian profit dan likuiditas yang cukup.

- c. Pengelolaan bank dalam melakukan kegiatannya juga selalu dituntut senantiasa menjaga keseimbangan pemeliharaan likuiditas dengan kebutuhan profitabilitas yang wajar serta modal yang cukup sesuai dengan penanamannya. Hal tersebut perlu dilakukan karena bank dalam usahanya selain menanamkan dana dalam aktiva produktif juga memberikan komitmen jasa-jasa lainnya yang menghasilkan *fee base income* (pendapatan non bunga).
- d. Bank juga dapat dipandang sebagai lembaga kepercayaan masyarakat dan bagian dari sistem moneter yang mempunyai kedudukan strategis sebagai penunjang pembangunan
- e. Secara operasional bank mempunyai ciri khas yaitu aktiva tetapnya relatif rendah, hutang jangka pendeknya lebih banyak jumlahnya dan perbandingan antara aktiva dengan modal (*financial leverage*) sangat besar.

2.2.2. Jenis Bank

1. Berdasarkan UU no. 10 tahun 1998 tentang perbankan, terdiri dari:
 - a. Bank Umum, yaitu bank melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa lalu lintas pembayaran. Bank umum

melaksanakan seluruh fungsi perbankan yaitu menghimpun dana, menempatkan dana dan memperlancar lalu lintas pembayaran giral. Dalam praktiknya, kegiatan usahanya juga ada yang murni berbasis bunga, murni berbasis syariah dan kombinasi antara konvensional (sistem bunga) dengan syariah.

- b. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran. Bank ini seperti bank umum, namun wilayah operasinya sangat terbatas di wilayah tertentu misalnya kabupaten saja.

2. Jenis bank dilihat dari fungsinya, ada beberapa yaitu :

- a. Bank Komersial, yaitu bank yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima deposito lancar (giro) dan deposito berjangka dan dalam usahanya terutama memberikan kredit jangka pendek.
- b. Bank pembangunan, yaitu bank yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima deposito dalam bentuk deposito berjangka dan atau mengeluarkan kertas berharga jangka menengah dan jangka panjang dan dalam usahanya terutama memberikan kredit jangka menengah dan panjang di bidang pembangunan. Bank pembangunan di Indonesia terdiri dari Bank Pembangunan

Pemerintah, Bank Pembangunan Daerah, Bank Pembangunan Swasta dan Bank pembangunan Koperasi.

- c. Bank Tabungan, yaitu bank yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima deposito dalam bentuk deposito tabungan dan dalam usahanya terutama memperbunkan dananya dalam kertas berharga. Bank tabungan ini terdiri dari Bank Tabungan Negara, Bank Tabungan Swasta dan Bank Tabungan Koperasi.

3. Jenis bank berdasarkan kepemilikannya :

- a. Bank Pemerintah Pusat, yaitu bank-bank komersial, bank tabungan atau bank pembangunan yang mayoritas kepemilikannya berada ditangan pemerintah pusat.
- b. Bank Pemerintah Daerah, yaitu bank-bank komersial, bank tabungan atau bank pembangunan yang mayoritas kepemilikannya berada ditangan pemerintah daerah.
- c. Bank Swasta Nasional, yaitu bank yang dimiliki oleh warga Negara Indonesia.
- d. Bank Swasta Asing, yaitu bank yang mayoritas kepemilikannya dimiliki oleh pihak asing.
- e. Bank Swasta Campuran, yaitu bank yang dimiliki oleh swasta domestik dan swasta asing.

4. Jenis bank berdasarkan kegiatan devisanya :

- a. Bank Devisa, yaitu bank yang memperoleh izin dari Bank Indonesia untuk menjual, membeli dan menyimpan devisa serta menyelenggarakan lalu lintas pembayaran dengan luar negeri. Contoh Bank Mandiri, Bank BNI, dan Bank BCA.
- b. Bank Non Devisa, yaitu bank yang tidak memperoleh izin dari Bank Indonesia untuk menjual, membeli dan menyimpan devisa serta menyelenggarakan lalu lintas pembayaran dengan luar negeri. Contoh : Bank BPD tertentu.

5. Jenis bank berdasarkan dominasi pangsa pasarnya :

- a. *Retail Banking*, bank yang dalam kegiatannya mayoritas melayani perorangan, usaha kecil dan koperasi. Contoh : BCA, BRI, dan sebagainya.
- b. *Wholesale Banking*, bank yang mengandalkan nasabah besar atau nasabah koperasi. Contoh Bank BNI sebelum krisis 1997 mayoritas kredit diberikan kepada konglomerat.

2.2.3. Kegiatan Usaha Bank Umum dan Konvensional

Kegiatan usaha bank umum dan konvensional (Taswan, 2010) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Member kredit.
3. Menerbitkan surat pengakuan hutang.
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas nama perintah nasabahnya.
 - a. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
 - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
 - c. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah.
 - d. Sertifikat Bank Indonesia.
 - e. Obligasi.
 - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.
 - g. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.

6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa.
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kredit dan kegiatan wali amanat.
12. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan Undang-Undang tentang perbankan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
14. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.

15. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
16. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
17. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku.

2.2.4. Ketentuan Kegiatan Usaha dan Beberapa Produk Bank

1. Pedagang Valuta Asing (PVA) bagi bank

PVA bank melakukan kegiatan usaha sebagai PVA setelah mendapatkan persetujuan dari Bank Indonesia. Bank Umum bukan bank devisa yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah, BPR, dan BPRS yang akan melakukan kegiatan usaha sebagai PVA wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Memiliki rasio KPMM sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- b. Rencana melakukan kegiatan usaha PVA tercantum dalam Rencana Bisnis Bank bagi bank umum bukan bank devisa dan Rencana Kerja dan Laporan Pelaksanaan rencana Kerja bagi BPR dan BPRS; dan
- c. Menyertakan rencana kesiapan operasional.
Selain memenuhi persyaratan khusus untuk BPR dan BPRS wajib memenuhi persyaratan khusus untuk BPR dan BPRS wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut :
 - a. Memiliki tingkat kesehatan selama 12 bulan terakhir golongan sehat; dan
 - b. Memenuhi persyaratan modal disetor dan kepengurusan sesuai ketentuan yang berlaku.

2. Transaksi Deviratif

Bank dapat melakukan transaksi deviratif baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah. Dalam transaksi deviratif bank wajib melakukan *mark to market* dan menerapkan manajemen resiko sesuai ketentuan yang berlaku. Bank hanya dapat melakukan transaksi deviratif yang merupakan turunan dari nilai tukar, suku bunga, dan/atau gabungan nilai tukar dan suku bunga. Transaksi dimaksud diperkenankan sepanjang bukan merupakan *structured product* yang terkait dengan transaksi valuta asing terhadap rupiah. Bank dilarang memelihara posisi atas transaksi deviratif yang dilakukan oleh pihak

terkait dengan bank serta dilarang memberikan fasilitas kredit dan atau cerukan (*overdraft*) untuk keperluan transaksi derivatif kepada nasabah termasuk pemenuhan *margin deposit* dalam rangka transaksi *margin trading*. Bank juga dilarang melakukan *margin trading* valuta asing terhadap rupiah baik untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan nasabah.

3. *Comercial Paper*

BI mengeluarkan ketentuan bahwa CP yang dapat diterbitkan dan diperdagangkan melalui perbankan hanya yang diterbitkan oleh perusahaan Indonesia bukan Bank, dengan jangka waktu maksimal 270 hari dan telah memperoleh peringkat kualitas investasi dari lembaga peringkat efek dalam negeri (*saai ni Pefindo*), yaitu Cp dengan tingkat kesanggupan membayar kembali minimal secara memadai. Bank bertindak sebagai pengatur penerbitan, agen penerbitan, agen pembayaran, pedagang efek atau pemodal dalam kegiatan CP adalah bank yang tingkat kesehatan dan permodalannya dalam 12 bulan terakhir tergolong sehat. Bank dilarang :

- a. Bertindak sebagai pengatur penerbitan, agen penerbitan, agen pembayar, atau pemodal atas penerbitan CP dari : perusahaan yang merupakan anggota grup/kelompok bank yang bersangkutan;

perusahaan yang mempunyai pinjaman yang digolongkan diragukan dan macet.

- b. Menjadi penjamin penerbitan CP.

4. Simpanan

a. Giro

Rekening giro adalah rekening yang penarikannya dapat dilakukan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan pemindahbukuan. Dalam hal pembukuan rekening, bank dilarang menerima nasabah yang namanya tercantum dalam daftar hitam yang masih berlaku.

b. Deposito

Deposito adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian nasabah penyimpanan dengan bank. Bank umum dan BPR dapat menerbitkan bilyet deposito atas simpanan deposito berjangka. Atas bunga deposito berjangka dikenakan pajak penghasilan bersifat final.

c. Sertifikat Deposito

Sertifikat deposito adalah simpanan dalam bentuk deposito sertifikat bukti penyimpanannya dapat dipindahtangankan. Bank umum dapat menerbitkan Sertifikat Deposito dengan syarat antara lain: hanya dapat diterbitkan atas unjuk dalam Rupiah; nilai nominal sekurang-

kurangnya Rp 1 juta; jangka waktu sekurang-kurangnya 30 hari dan paling lama 24 bulan terhadap hasil bunga yang diterima nasabah, bank wajib memungut pajak penghasilan (PPh).

d. Tabungan

Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. Syarat-syarat penyelenggaraan tabungan suku bunga diserahkan kepada masing-masing bank; atas bunga tabungan yang diterima wajib potong pajak penghasilan (PPh)

Taswan, (2010).

2.2.5. Inovasi Produk Perbankan

1. Bank Mandiri Luncurkan KPA *Secondary*

JAKARTA, KOMPAS.com - Bank Mandiri ingin memperkuat pertumbuhan sektor properti di Indonesia serta mendorong kenaikan tingkat kepemilikan rumah layak huni oleh masyarakat. Untuk itu, Bank Mandiri meluncurkan program Kredit Pemilikan Apartemen *Secondary* sebagai salah satu inovasi pada produk pembiayaan yang ditawarkan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Executive Vice President Consumer Loans Bank Mandiri, Sarastri Baskoro mengatakan, produk yang baru pertama kali ditawarkan

perbankan nasional itu dirancang untuk menjembatani kebutuhan perorangan yang ingin memiliki apartemen *secondary* dengan suku bunga yang menarik di beberapa lokasi yaitu *Tower Cosmopolitan, Empire dan Ritz, Kemang Village Residences*. “Saat ini investasi melalui pemilikan apartemen merupakan salah satu investasi yang menguntungkan sehingga kebutuhan akan unit apartemen cenderung meningkat,” ungkap Sarastri saat memperkenalkan peluncuran program tersebut yang digelar berbarengan dengan kegiatan edukasi memasak kuliner Nusantara bersama William Wongso di *Kemang Village*, Jakarta, Rabu (16/11/2011). Selain Kredit Pemilikan Apartemen *Secondary* tersebut Bank Mandiri juga menyediakan program menarik lainnya seperti: *KPR Take Over, KPR Top Up* dan *KPR Multi Guna*. Dalam siaran pers yang dikirim Rabu disebutkan, hingga September 2011, Bank Mandiri telah mengucurkan kredit kepemilikan rumah (KPR) sebesar Rp4,68 triliun kepada sekitar 160 ribu nasabah diseluruh Indonesia. Jumlah tersebut tumbuh sekitar 20,22 persen dari penyaluran KPR pada periode yang sama tahun lalu sebesar Rp3,89 triliun. *Kemang Village* adalah *Luxurious Integrated Development flagship* dari PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR). Proyek yang bernilai US\$1,3 miliar itu terletak di area seluas 15,5 hektar. Apartemen ini merupakan kawasan terpadu yang terdiri dari 7 (tujuh)

tower residential, Sekolah Pelita Harapan International, Hotel *JW Marriott*, *Shopping Mall*, rumah sakit bertaraf internasional, *Country Club*, *Spa*, *Corporate Club* dan *Wedding Chapel*. (R. Adhi Kusumaputra, Robert adhi Ksp Rabu, 16 november 2011; 20:44 WIB)

2. BNI Luncurkan Kartu Kredit untuk Segmen *Lifestyle* : BNI *Style Titanium*

Jakarta, 19 Februari 2009. BNI bekerjasama dengan *MasterCard WorldWide* meluncurkan produk kartu kredit *lifestyle* terbarunya yaitu BNI *Style Titanium*. Kartu kredit premium ini diperuntukkan bagi segmen eksekutif muda mapan, berjiwa muda, dinamis, suka tantangan dan mengikuti perkembangan mode. Kartu ini memberikan limit kredit mulai Rp 30 juta dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

Peluncuran kartu kredit BNI *Style Titanium Card* ini merupakan komitmen untuk memberikan inovasi produk dan layanan di sektor konsumen kepada nasabah sesuai dengan kebutuhan gaya hidupnya. Demikian disampaikan Direktur Utama BNI, Gatot M Suwondo, pada kesempatan *press conference* Peluncuran BNI *Style Titanium Card*, yang didampingi oleh *Vice President and Senior Country Manager* Indonesia, *MasterCard WorldWide*, *Vadyo Munaan*, dan Direktur Konsumer BNI, Darwin Suzandi, di Jakarta (19/2). “Produk kartu kredit dengan segmen *premium lifestyle* ini akan semakin memperkuat

posisi BNI sebagai pemain utama di industri kartu kredit di Indonesia. BNI optimis bahwa produk ini akan disambut antusias, terutama di pasar orang-orang yang berorientasi *lifestyle* dan modern. Dengan tambahan produk ini, BNI optimis dapat meningkatkan jumlah kartu kredit yang ditargetkan sebanyak 250 ribu kartu pada tahun ini,” jelas Gatot. Hingga saat ini, kartu kredit yang telah diterbitkan mencapai 1,4 juta kartu yang menempatkan BNI sebagai salah satu penerbit kartu kredit terbesar di Indonesia

Pada kesempatan yang sama, Vadyo Munaan, *Vice President and Senior Country Manager* Indonesia, *MasterCard Worldwide* menyatakan “Segmen eksekutif muda yang berkembang saat ini mempunyai gaya tersendiri dan menciptakan tren mereka sendiri dalam hidup. Pengakuan akan status yang berbeda ini adalah dukungan yang diberikan oleh *MasterCard Worldwide* dalam kartu kredit BNI *Style Titanium MasterCard*, menyediakan keamanan dan kenyamanan pembayaran di lebih dari 28 juta lokasi di seluruh dunia,” jelas Vadyo. “*MasterCard Worldwide* berkomitmen memberikan dukungan solusi pembayaran yang inovatif dan keleluasaan istimewa serta pengalaman tak tertandingi untuk pemegang kartu kredit BNI *Style Titanium MasterCard*.” tambahnya. Dengan desain kartu yang eksklusif dan unik karena semi – transparan, kartu ini juga

memberikan program dan manfaat khusus antara lain : *Free wine di club & restoran eksklusif seperti DragonFly, BlowFish, Puro, Kamasutra dan X2, Free shopping di butik – butik ternama Ted Baker, Bebe, LongChamp, Bvlgari*, fitur seperti *Style mobile service, Personal Travel Assistance, Style Rewards*, bebas iuran tahunan suplemen seumur hidup, *transfer balance 0% dari kartu kredit bank lain selama 6 bulan pertama, free vallet parking di mal pilihan serta privilege dan kemudahan lainnya.*

Mengenai BNI

BNI merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia, memiliki 1.106 cabang dan sentra kredit yang tersebar di seluruh Indonesia dan 5 cabang luar negeri (Singapore, Hongkong, Tokyo, New York dan London), serta perwakilan di beberapa negara di Timur Tengah. Dilengkapi jaringan untuk penyaluran kredit, yaitu 51 sentra kredit kecil (SKC), 112 unit kredit kecil (UKC), 63 cabang *stand alone*, 20 sentra kredit menengah (SKM), serta 54 cabang syariah.

Untuk jaringan elektronik, BNI memiliki 2.511 ATM ditambah 6.900 ATM LINK dan 10.500 ATM Bersama, serta fasilitas *phonebanking* 24 jam BNI Call di 021-5789 9999 atau 68888 (via

ponsel), serta SMS Banking dan BNI Internet Banking www.bni.co.id untuk kebutuhan transaksi perbankan dengan puluhan fitur.

Bagi nasabah institusi bisnis, BNI memberikan layanan *cash management* secara online; *trade finance*, perdagangan internasional (ekspor/impor) dan remittance/pengiriman uang yang didukung oleh jaringan cabang luar negeri dan ±900 bank koresponden di seluruh dunia. Saham BNI tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode BBNI. (*posted on* Februari 19, 2009 14:10, siaran pers, berita investor)

3. Dua Produk Simpanan Bank BRI Raih *Top Brand* 2011

JAKARTA — Dua produk simpanan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dinobatkan sebagai *Top Brand Award* 2011 dari *Frontier Consulting Group*. Kedua produk itu yakni Tabungan BritAma Junio dan Tabungan BritAma yang masing-masing meraih peringkat pertama dan ke-2. “Untuk BritAma, penghargaan ini merupakan yang kesekian kalinya. Ditempat pertama diraih tabungan bank lain, disusul Tabungan BritAma BRI,” ujar Sekretaris Perusahaan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Muhamad Ali di Jakarta. Penghargaan tersebut diterima Bank BRI tadi malam (9/2/2011) di Jakarta.

Top Brand Award merupakan penghargaan bagi merek-merek yang memenuhi dua kriteria, yakni merek-merek yang meraih *Top*

Brand Index (TBI) minimum 10% dan merek-merek yang menurut survei berada dalam posisi top three di dalam kategori produknya. *Top Brand* adalah hasil survei berskala nasional oleh *Frontier Consulting Group* bekerjasama dengan majalah *Marketing*, di Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, dan Makassar.

Tabungan BRI BritAma merupakan produk utama Tabungan BRI di pasar perkotaan, telah mengembangkan target pasarnya kepada segmen usia muda yang diberi nama JUNIO. Junio merupakan Tabungan BRI Britama yang ditujukan secara khusus untuk pasar anak sekolah TK, SD, SMP dan SMA. Cara pemasaran dan cara pengemasan produk tabungan ini lebih melibatkan emosi anak (*emotional selling*) dengan dilengkapi berbagai fasilitas kemudahan dan tentunya fasilitas yang sangat menarik bagi kelompok anak. Untuk dapat lebih mudah memperkenalkan dan mengajarkan kepada anak tentang produk bank dan pentingnya budaya menabung, maka setiap pemegang rekening Tabungan BRI Britama Junio, akan diberikan secara gratis: buku tabungan dengan sampul bergambar karakter dan Kartu ATM/Debit limited edition bergambar karakter kartun internasional idola anak dengan pilihan karakter seperti *Superman*, *Tom and Jerry* dan *Tweety*. Jumlah rekening per September 2010 kedua produk itu masing-masing BritAma sebanyak 6.368.832

rekening dan BritAma Junio sebanyak 153.424 rekening . Sementara per September 2009 rekening tabungan BritAma mencapai 5.467.712 rekening dan rekening tabungan BritAma Junio sebanyak 27.008 rekening. Hingga kuartal III 2010 tabungan BritAma Junio berhasil menghimpun dana sebesar Rp367 miliar sementara tabungan BritAma mengumpulkan dana sebesar Rp. 39,385 triliun. “Jadi peningkatannya memang sangat pesat, seiring kian mantapnya pelayanan gugus depan pelayanan Bank BRI kepada nasabah. Selain itu, ditopang juga oleh jaringan pelayanan BRI yang semakin merambah ke mana-mana,” ujar Ali.

Produk unggulan Bank BRI lainnya selain tabungan BritAma dan Britama Junio adalah Tabungan Simpedes. Tabungan Simpedes BRI masih mendominasi porsi tabungan di Bank BRI. Per September 2010 tabungan Simpedes BRI meraih porsi sebesar 61,9 persen dibandingkan produk tabungan lainnya yang dimiliki Bank BRI yaitu BRitAma, BritAma Junio dan Tabungan Haji. (*Posted by PT Bank_Rakyat Indonesia on Feb 10, 2011*)

4. Bank BTN Luncurkan *Debit Visa* Serba Bisa

Untuk menambah kuat sumber dana, PT Bank Tabungan Negara Tbk (BTN) meluncurkan produk kartu *Debit Visa* yang diberi nama Kartu Serba Bisa. "Selain itu, inovasi produk perbankan menjadi

sebuah kebutuhan yang harus dipenuhi oleh Bank. Beragamnya kebutuhan masyarakat perlu diakomodasi dengan adanya fasilitas yang dimiliki perbankan. Atas dasar pertimbangan untuk menjawab kebutuhan masyarakat itulah Bank BTN meluncurkan, kartu tersebut," kata Iqbal Latanro, Direktur Utama BTN di Jakarta, Selasa(31/8).

Untuk menambah kuat sumber dana, PT Bank Tabungan Negara Tbk (BTN) meluncurkan produk kartu *Debit Visa* yang diberi nama Kartu Serba Bisa. "Selain itu, inovasi produk perbankan menjadi sebuah kebutuhan yang harus dipenuhi oleh Bank. Beragamnya kebutuhan masyarakat perlu diakomodasi dengan adanya fasilitas yang dimiliki perbankan. Atas dasar pertimbangan untuk menjawab kebutuhan masyarakat itulah Bank BTN meluncurkan, kartu tersebut," kata Iqbal Latanro, Direktur Utama BTN di Jakarta, Selasa (31/8). Lebih jauh ia mengatakan, pihaknya menargetkan jumlah tabungan meningkat 10 persen sampai 15 persen setelah diluncurkannya kartu ini. Dari 2,8 juta nasabah kami yang aktif sebanyak 800.000 nasabah. Dan itu yang akan kami tawarkan kartu ini," tandasnya. Iqbal Latanro menjelaskan, produk Kartu *Debit Visa* Serba Bisa diharapkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat di luar pembiayaan perumahan yang selama ini menjadi *core business* Bank BTN. "Untuk kebutuhan di

luar pembelian rumah, masyarakat dapat memanfaatkan kartu Serba Bisa ini," tukasnya.

Bank BTN adalah icon dalam pembiayaan perumahan di Indonesia. Untuk kebutuhan papan bagi masyarakat, Bank BTN telah menjadi *market leader* di Indonesia. Share Bank BTN terhadap industri pembiayaan perumahan secara nasional di Indonesia berkisar 25 persen. Sementara untuk pembiayaan kredit perumahan rakyat yang menjadi program Pemerintah, Bank BTN tetap menjadi pelopor dengan share lebih dari 95 persen. Untuk pembiayaan perumahan yang menjadi core business Bank BTN, kami akan tetap konsisten dan berupaya agar potensinya dapat bertumbuh sejalan dengan kemampuan bank. Segmentasi bisnis perseroan tetap akan diprioritaskan pada pembiayaan perumahan. Ini adalah saat yang tepat bagi Bank BTN mulai menyentuh kebutuhan utama masyarakat di luar rumah, tanpa harus menggeser bisnis inti perseroan. "Oleh karena itu, produk kartu Serba Bisa diharapkan dapat dimanfaatkan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sandang dan pangan," papar Iqbal. Dengan kartu Serba Bisa, lanjutnya, nasabah akan dapat menarik tunai tidak saja di ATM Bank BTN namun dapat pula dilakukan pada ATM Bersama, *Link*, ATM berlogo *Visa* dan ATM berlogo *Plus* di seluruh dunia. (Indo Pos, 01 September 2010)

2.3. Persepsi Inovasi

Persepsi inovasi manajer telah diteliti dalam beberapa studi terkini tentang hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Namun, dalam setiap studi persepsi inovasi tersebut diungkapkan sedikit berbeda. Subramaniam dan Mia (2001) menggunakan istilah “managers’ value orientation towards innovation”.

Subramaniam dan Ashkanasy (2001) mendeskripsikannya sebagai “the perception of innovation”, sedangkan penelitian yang lebih baru oleh Subramaniam dan Mia (2003) menggunakan istilah “work-related values of innovation”. Walaupun terdapat perbedaan terminologi yang digunakan, makna dan item yang digunakan untuk mengukur persepsi inovasi ini dalam penelitian-penelitian hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tetap sama. Persepsi inovasi manajer menggambarkan sejauh mana para manajer menganggap diri mereka inovatif. Para manajer akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya ketika ide-ide mereka dihargai oleh organisasi. Hal tersebut akan meningkatkan inovasi-inovasi dalam pekerjaan mereka. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan memiliki kualitas kerja yang lebih baik pula.

2.4. Kinerja Manajerial

Mahoney et. al (1965) dalam Kurnia (2004) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori

manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Supomo (1998) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan terdapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta ,memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik.

Terdapat delapan aspek manajerial harus diperhatikan oleh manajer (Mia dalam Margareth dan Halim, 2005):

1. Planning

Menentukan tujuan, kebijakan, langkah-langkah aksi seperti penjadwalan kerja, anggaran dan pemrograman. Menurut Welch (2000), perencanaan adalah suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Proses ini mencakup : (a) penentuan tujuan perusahaan, (b) pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat dicapai, (c) pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan

tersebut, (d) penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan sebenarnya, (e) melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

2. *Investigating*

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk rekaman, laporan, dan data-data (mengukur hasil dan melakukan analisis). Kemampuan investigasi meliputi pemeriksaan, penyelidikan, pengujian dan penganalisaan. Jadi setelah dilakukan pemeriksaan ditemukan hal-hal yang sesuai dengan faktanya maka tindakan yang dilakukan selanjutnya adalah penyelidikan.

3. *Coordinating*

Pertukaran informasi dengan orang-orang disuatu organisasi atau divisi lain termasuk orang-orang yang dibawahnya dalam rangka menghubungkan dan menyesuaikan prosedur, kebijakan dan program. Menurut Amstrong (1990), struktur harus memberikan pengkoordinasian yang efektif melalui pengelompokan kegiatan yang sesuai bersama-sama dan dengan pembatasan jangka waktu pengendalian hingga ke proporsi yang dapat dikendalikan. Koordinasi akan bermanfaat jika kegiatan secara logis dikelompokkan bersama-sama, garis-garis komunikasi singkat dan

didefinisikan dengan baik, dan para manajer tidak memiliki jangka waktu pengendalian yang sulit diterapkan.

4. *Evaluating*

Penyerahan dan pemeriksaan proposal maupun laporan hasil penyelidikan (pemeriksaan karyawan melihat penggunaan anggaran dan inspeksi produk). menurut Gomes (1995), evaluasi pekerjaan adalah perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

5. *Supervising*

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan orang-orang yang bekerja dibawah divisi tersebut. *Supervising* adalah mengatur kinerja orang lain, keterlibatan, dan mengatur hal-hal penting.

6. *Staffing*

Mempertahankan kekuatan pekerjaan di bidang yang menjadi tanggung jawab divisi tersebut (menyeleksi dan mempromosikan orang-orang dibawah divisi tersebut). Manulang (1990) menjelaskan bahwa *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai

dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna yang maksimal kepada organisasi.

7. *Negotiating*

membeli, menjual maupun mengadakan kontrak untuk barang-barang maupun layanan jasa (mengadakan kontrak dengan supplier, mengadakan penawaran kolektif). Menurut Robbins (2002), negosiasi adalah suatu proses dimana kedua belah pihak atau lebih saling tukar menukar barang dan jasa serta berupaya untuk menyepakati angka pertukaran bagi mereka. Negosiasi merupakan sebuah taktik yang mungkin dibutuhkan apabila penolakan berasal dari alasan-alasan tersebut.

8. *Representing*

Memajukan ketertarikan-ketertarikan umum organisasi saja melalui pidato, konsultasi, maupun kontrak individu atau kelompok diluar perusahaan. Menurut Robbins (2007), berpartisipasi secara langsung dalam pengambilan keputusan, para pekerja diwakili oleh sebuah kelompok kecil karyawan yang benar-benar berpartisipasi yang bertujuan untuk mendistribusikan kekuasaan dalam organisasi, meletakkan tenaga kerja pada dasar yang lebih sepadan dengan kepentingan manajemen dan pemilik saham.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang partisipasi anggaran oleh Sardjito (2005) mengkaji sejauh mana pengaruh positif partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung atau tidak langsung dengan kinerja pimpinan jika menggunakan variabel kontijensi yaitu komitmen organisasi dan informasi Job-relevant. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Industri Kecil di Bugangan Semarang yang berjumlah 198. Sedangkan sampel diambil dengan menggunakan metode Purposive Sampling sehingga didapat sampel sejumlah 19 responden. Data penelitian ini diperoleh langsung dari hasil wawancara berdasarkan daftar pertanyaan para pimpinan LIK Bugangan Semarang yang dijadikan responden. Teknis analisis yang digunakan adalah path analysis. Penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dari partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Partisipasi anggaran juga berpengaruh positif terhadap informasi job-relevant. Kemudian terbukti pula bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja. Dan yang terakhir partisipasi, komitmen dan informasi job-relevant secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi pimpinan.

Riyadi (2000) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan mail survey.

Responden yang dipilih sebagai sampel penelitian adalah manajer yang berada dalam perusahaan manufaktur, berdomisili di wilayah Jawa Timur dan memiliki atasan serta bawahan. Data diperoleh dengan cara mengirimkan kuesioner kepada 340 responden yang terdaftar dalam East Java Bussiness Directory 1996-1997. Dari 340 kuesioner yang dikirim hanya 62 orang manajer yang mengirimkan jawaban. Namun hanya 48 kuesioner yang lengkap dan diidkutkan dalam analisa akhir. Teknik pengujian hipotesa yang digunakan adalah analisa regresi berganda (multiple regression). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun, pelimpahan wewenang ternyata mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Fahrianta dan Ghozali (2002) menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel intervening dengan menambahkan dua variabel karakteristik sistem penganggaran lainnya yaitu kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran. Pengumpulan data menggunakan mail survey yaitu mengirimkan kuesioner melalui pos kepada 700 orang manajer dan kepala bagian setingkat manajer yang memimpin departemen fungsional dalam perusahaan manufaktur di Indonesia. Dari 700 kuesioner yang dikirim

hanya 96 yang kembali dan setelah diuji ulang ternyata kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 87 kuesioner. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik multivariate Structural Equation Model (SEM). Software yang digunakan untuk mengolah data adalah AMOS 4.0 dan SPSS 9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya umpan balik anggaran yang dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan dari motivasi ekstrinsik. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan anggaran tidak berhasil ditunjukkan secara signifikan pengaruhnya terhadap meningkatnya kinerja manajerial melalui dampak positif dari variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Soemarno (2005) meneliti pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini adalah pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dengan populasi sebesar 170 kantor cabang utama. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sebanyak 170 kuesioner dikirimkan kepada responden. Dari 170 kuesioner yang dikirim, kuesioner yang diterima kembali dan diisi lengkap sebanyak 90 kuesioner. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah moderating regression analysis (MRA) dan regresi interaksi antarvariabel.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Frucot and White (2006) meneliti pengaruh tingkat manajerial posisi manajer pada jenjang organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada 184 manajer yang berpartisipasi dalam program pengembangan eksekutif yang dilaksanakan di Universitas besar di Amerika. Data yang terkumpul sebanyak 178 kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan Analisis Regresi Ganda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa baik tingkat manajerial maupun partisipasi anggaran memiliki hubungan (positif) langsung dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya semua pengukuran yang digunakan adalah self-reported sehingga mungkin juga berdasarkan persepsi pribadi. Dengan demikian, hal ini tidak menunjukkan partisipasi formal dan pengaruhnya terhadap penyusunan anggaran. Keterbatasan yang lain, pemilihan sampel tidak secara acak sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi.

Supriyono (2004) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan 3070 kuesioner survei yang dikirimkan lewat Kantor Pos kepada 307 direktur utama perusahaan go public yang terdaftar pada Capital Market Directory tahun 2001. Kuesioner yang kembali dan diisi lengkap sebanyak 341 kuesioner. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan path analysis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hubungan ini meliputi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer namun kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

Yuen (2007) menguji dua faktor antecedent partisipasi anggaran yaitu kebutuhan akan prestasi dan sikap kerja yang positif dan kemudian untuk mengetahui dampak kedua faktor tersebut pada kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada 216 manajer di

Departemen Pelayanan Publik, Macau. Data yang terkumpul tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa dua faktor antecedent kebutuhan akan prestasi dan sikap kerja yang positif- mempengaruhi partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan akan prestasi dan sikap kerja yang positif memiliki hubungan (positif) tidak langsung dengan kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran bertindak sebagai variabel intervening. Namun penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal penentuan sampel. Responden mengajukan diri sebagai sampel penelitian sehingga membuat sampel penelitian ini tidak sepenuhnya acak.

Ompusunggu dan Bawono (2007) melakukan penelitian di lingkungan sektor publik, menguji pengaruh partisipasi anggaran dan job relevan information (JRI) terhadap informasi asimetris. Penelitian ini dilakukan pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah. Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang diantar kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha seluruh Unsur pelaksana yang terdiri dari Unsur Pelaksana Fakultas, Program Sarjana, Program Pasca Sarjana dan Lembaga Teknis. Dari 46 kuesioner yang disebarkan, yang kembali sebanyak 31 kuesioner. Data yang terkumpul

dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari partisipasi anggaran dan job relevan information terhadap informasi asimetris. Hal ini dipengaruhi oleh adanya perbedaan kondisi yang terjadi di organisasi sektor bisnis dan sektor swasta khususnya dalam perilaku.

2.6. Hipotesis

2.6.1. Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi

Subramaniam dan Ashkanasy, 2001 dan Ahmad dan Fatima, 2008 (dikutip dalam Kunwaviyah Nurcahyani, 2010) menggunakan variabel persepsi inovasi dalam penelitiannya. Penelitian tersebut menggunakan survei kuesioner dengan 114 manajer dari 37 perusahaan pada sektor Australian Food manufacturing. Peneliti memperkirakan tiga jalan interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan attention to detail yang kemudian akan mempengaruhi kinerja. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan. Salah satu hasil penelitian tersebut menemukan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Dengan adanya partisipasi anggaran akan menumbuhkan persepsi inovasi manajer. Dengan terlibat dalam proses penyusunan anggaran, akan menumbuhkan persepsi inovasi manajer. Manajer merasa ide-idenya dihargai oleh organisasi tempatnya bekerja sehingga akan menumbuhkan inovasi yang lebih tinggi. Hasil dari

penelitian Ahmad dan Fatima, (2008) ini terbukti partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan persepsi inovasi. Berdasarkan gagasan tersebut dapat ditarik hipotesis hubungan partisipasi anggaran dan persepsi inovasi sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh positif antara partisipasi anggaran dengan persepsi inovasi.

2.6.2. Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial

Subramaniam dan Ashkanasy, 2001 dan Ahmad dan Fatima, 2008 (dikutip dalam Kunwaviyah Nurcahyani, 2010) mengemukakan adanya interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan attention to detail akan menyebabkan meningkatnya kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan membuatnya lebih inovatif dan kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat. Hasil dari penelitian Ahmad dan Fatima, 2008 menyatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi tidak meningkatkan kinerja mereka. hal tersebut dikarenakan budaya inovasi masih tergolong baru dalam organisasi sektor publik dan belum adanya penghargaan yang sesuai dengan kreatifitas dan inovasi pada organisasi sektor publik.

Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan antara persepsi inovasi dengan kinerja sebagai berikut :

H2 : Ada pengaruh positif antara persepsi inovasi dengan kinerja manajerial.

2.6.3. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Ahmad dan Fatima, 2008 (dikutip dalam Kunwaviyah Nurcahyani, 2010) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa manajer dalam organisasi sektor publik yang berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja mereka. Beberapa penelitian lain yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara lain; Brownell (1982) dalam Ulupi (2005), melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya tingkat menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur berukuran besar di San Fransisco. Hasil penelitian ini juga diperkuat dari penelitian Indriantoro 1995 (Dikutip dari Rolando Nababan, 2011) , dalam penelitiannya, indriantoro (1995)

melakukan studi lapangan dengan mengirimkan kuisioner kepada 197 manajer dari berbagai fungsi akan bekerja pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di Jakarta. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja adalah :

H3 : Ada pengaruh positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.7. Model Penelitian

Gambar 2.1

Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian

